Zeitschrift: Wechselwirkung : Technik Naturwissenschaft Gesellschaft

Herausgeber: Wechselwirkung

Band: 3 (1981)

Heft: 10

Artikel: Nur nicht zu hoch aufsteigen! : Als Vorgesetzter den aufrechten Gang im Auge behalten

Autor: Radow, Herbert

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-653030

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 26.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Herbert Radow

Nur nicht zu hoch aufsteigen!

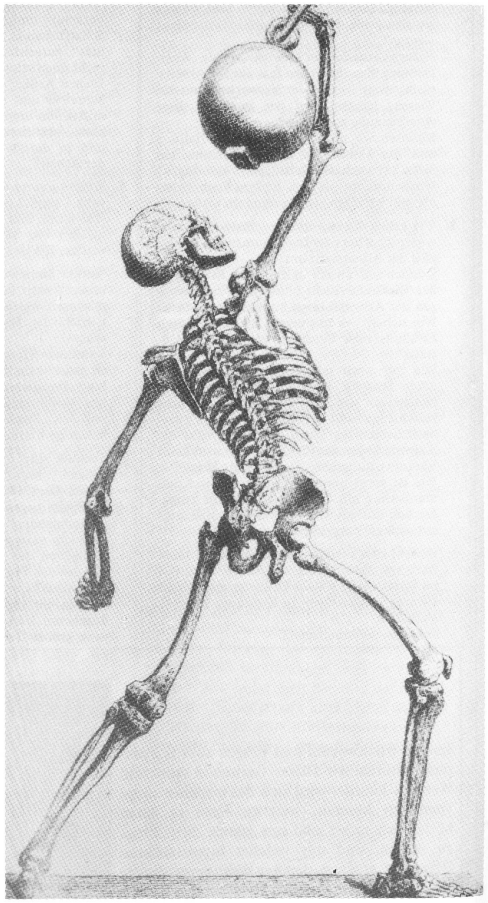
Als Vorgesetzter den aufrechten Gang im Auge behalten

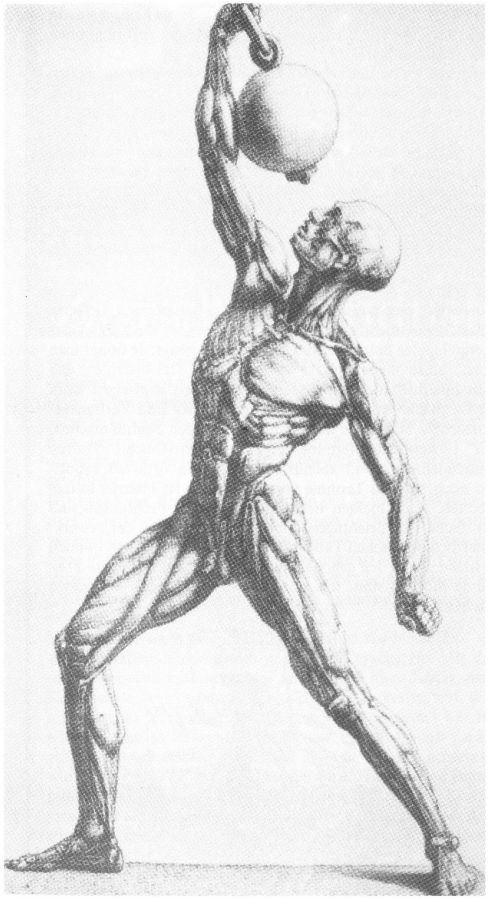
Ich habe Elektrotechnik studiert und dann an verschiedenen Arbeitsstellen den Aufstieg der Computer praktisch miterlebt. Seit längerem arbeite ich in einem Großunternehmen als Leiter der Gruppe für Operations Research (Mathematische Planungsoptimierung). Diese Gruppe besteht aus etwa einem Dutzend Menschen, teils Operations-Research-Analytiker mit Hochschulstudium, teils EDV-Programmierer mit fachlicher Ausbildung.

Vorgesetzter im Spannungsverhältnis

Beim Operations Research handelt es sich darum, komplizierte Planungs- oder Entscheidungsprozesse mit mathematischen Methoden zu unterstützen. Beispiele: Materialbedarfsplanung, Absatzprognosen, Personalbedarfsplanung und Personaleinsatzplanung, Planung komplexer Anlagen. Meist werden dazu Computer eingesetzt.
Hierbei sehe ich mich in einem Spannungsverhältnis zwischen vier verschiedenen Kräften; es sind dies:
- meine Vorgesetzten, denen ich dafür verantwortlich bin, daß die Gruppe ‚funktioniert', d.h. keine Probleme macht, sondern dem Unternehmen mehr einbringt, als sie kostet;
- die Mitarbeiter der Gruppe, die sich letztlich in ihrer Arbeit selbst verwirklichen wollen;
- die Auftraggeber für unsere Arbeit, d.h. die für die jeweils behandelten Planungs- und Entscheidungsprozesse im Fachbereich Verantwortlichen;
- die eigentlich Betroffenen, d.h. die Mitarbeiter in den Fachbereichen, die mit den von uns geschaffenen Instrumenten arbeiten müssen oder deren Arbeitsplatzqualität davon beeinflußt wird, z.B. durch Personaleinsatzplanung.

Diesen Kräften stehe ich nun gegenüber mit meiner Verantwortung als Gruppenleiter und mit meinen progressiven Grundwerten. Wie sichere ich mein berufliches Überleben (zufriedene Vorgesetzte)? Wie erhalte oder verbessere ich die Qualität der Arbeitsplätze in meiner Gruppe (zufriedene Mitarbeiter)? Wie erziele ich einen möglichst großen Arbeitserfolg (zufriedene Auftraggeber)? Und all dies unter der persönlichen Zielsetzung des aufrechten Ganges (nach Brecht) – also mit dem Anspruch, von Vorgesetzten möglichst wenig einzustecken, in der Gruppe selbst überkommene egoistische und hierarchisch-elitär geprägte Einstellungen und Strukturen abzubauen und die Rechte der von den Ergebnissen unserer Arbeit Betroffenen nicht zu verletzen.
Mein Bewußtsein für dieses Spannungsverhältnis hat sich im Laufe der Zeit erst entwickeln müssen. Früher hatte ich ein rein intellektuelles Interesse an meiner Aufgabe: „Erkenne die der gerade betrachteten Tätigkeit zugrundeliegenden Gesetzmäßigkeiten und setze sie möglichst elegant in ein formales Verfahren und dieses in ein Computerprogramm um." Diesen Reiz empfindet auch der durchschnittliche Mitarbeiter, sofern er sich überhaupt mit seiner Arbeit identifiziert, was ich immer anstreben muß. Gleichzeitig kommt man so den Vorstellungen der Auftraggeber entgegen, die ja für ihre spezifischen Probleme eine möglichst gute Lösung suchen. Die Gefahr liegt darin, daß die neuen Verfahren unter Umständen bestimmten Gruppen über ihre Köpfe hinweg aufgezwungen werden. Dies läuft nicht nur meinem erwähnten progressiven Anspruch zuwider, sondern kann auch den Erfolg unserer Arbeit in Frage stellen. Die Betroffenen können nämlich den Einsatz der neuen Instrumente verweigern oder sabotieren, was dann vom verantwortlichen Auftraggeber unweigerlich so interpretiert wird, daß wir „keine gute Arbeit geleistet" hätten. Insofern müssen wir ein ganz eigennütziges Interesse daran haben, daß so etwas nicht passiert, und diese Sicht kann ich auch den Mitarbeitern in meiner Gruppe vermitteln.





Freiraum, nicht Ausbeutung maximieren

In dem Falle, daß Menschen nicht vom Einsatz unserer Verfahren, sondern „nur" von ihren Ergebnissen betroffen sind, stehen mir als Progressivem nur zwei Wege offen: Ich kann versuchen, bereits bei der Diskussion der Aufgabenstellung mit dem Auftraggeber darauf hinzuwirken, daß möglichst humane Zielsetzungen festgelegt werden; oder ich kann darauf hoffen, daß die Mitarbeitervertretung im Zuge der Mitbestimmung die Rechte der Betroffenen wahrt, wobei ich eventuell durch gezielte Tips nachhelfen kann. Wieder am Beispiel der Personaleinsatzplanung illustriert: Mit den mathematischen Verfahren kann man entweder den Personalbedarf minimieren (d.h. die Ausbeutung maximieren) oder den Freiraum eines gegebenen Personals maximieren, etwa bei der Einplanung von Pausen oder freien Tagen.
Schließlich kann ich noch versuchen, eigene Anstöße zu liefern. So benutze ich Erkenntnisse, die ich über die – bei uns praktizierte – gleitende Arbeitszeit gewonnen habe, um die Personalabteilung davon zu überzeugen, daß eine bestimmte Erweiterung der Rechte der Mitarbeiter bei der Gleitzeitregelung das Unternehmen praktisch nichts kostet, den Mitarbeitern aber subjektiv viel bringt. (Derartige Bemühungen würden natürlich empfindlich gestört, wenn die Geschäftsleitung mich mit der organisierten Arbeitnehmerseite in einen direkten Zusammenhang brächte; ich darf also meine alternativen Überzeugungen nicht zu dick auftragen, und auch eine gewerkschaftliche Mitgliedschaft oder Betriebsratskandidatur wäre sicher nicht hilfreich).
Ich glaube nicht, daß alternative Bemühungen dieser Art – weil systemstabilisierend – unterbleiben sollten. Natürlich müssen solche Ideen dem Unternehmen als produktivitätssteigernde Innovation „verkauft" werden; aber man kann z.B. den systemverändernden Langzeiteffekt des Prinzips „Mehr Freiheit und Freizeit statt mehr Geld" gar nicht hoch genug ansetzen.
Es wäre verwunderlich, wenn mir aus den geschilderten Arbeitsbedingungen und Spannungsverhältnissen nicht Frustrationen erwüchsen. Bemerkenswert ist leider nur das folgende: Während ich mit meinen – relativ liberalen – Vorgesetzten ganz gut klarkomme, stoßen unkonventionelle, progressive Ideen oder Vorschläge innerhalb meiner Gruppe auf weitgehendes Unverständnis und – höflich verbrämte – Ablehnung. Zwar nehmen die Leute direkte persönliche Vorteile, die sich in Geld, in Freiheit von einengenden Vorschriften oder in einem Informationsvorsprung ausdrücken, gern mit; aber wenn es um praktische Demokratie und Solidarität am Arbeitsplatz geht, um ein Infragestellen der Autorität des Vorgesetzten oder um ein Auflockern des elitär gefärbten Verhältnisses zwischen unterschiedlich qualifizierten Mitarbeitern, scheint bei vielen eine Welt zusammenzubrechen. Programmierer sehen sich von Analytikern gegängelt und nicht für voll genommen, wehren sich aber nicht konkret dagegen; Analytiker können nicht verstehen, daß ich bei Streitfällen auch mal die Partei der Programmierer ergreife; beide erwarten von mir als Gruppenleiter, daß ich mein „Recht" verteidige, recht zu haben, d.h. Kritik nicht zu bereitwillig annehme. Wahl des Gruppenleiters oder gar Beurteilung von unten nach oben sind utopische Spinnereien. Vielleicht erreiche ich es trotzdem eines schönen Tages noch, die Leitungsfunktionen rotieren zu lassen.
von dem ich mich nicht leichten Herzens losmachen kann.

Nur nicht zu hoch aufsteigen

Ich habe im Laufe der Zeit ein immer distanzierteres Verhältnis zu meiner Berufstätigkeit gewonnen. Ich betrachte meine persönliche Situation und die meiner Mitarbeiter als materiell äußerst privilegiert; eigentlich bin ich dagegen, daß wir für unsere überdurchschnittlich interessante Arbeit auch noch überdurchschnittlich hoch bezahlt werden – laut darf ich das natürlich nicht sagen. Auch orientiere ich mich am sogenannten Peter-Prinzip: Nur nicht zu hoch aufsteigen! (Nach dem Peter-Prinzip wird jeder, der sich auf einem Posten bewährt, zur Belohnung befördert, und dies solange, bis er zum ersten Mal überfordert ist – und dort bleibt er dann kleben! Darum wird die Welt von Unfähigkeit regiert.) Streng genommen bin ich jetzt schon zu hoch gestiegen: Das persönliche Ideal der Freiheit zum Aussteigen (z.B. halbtags arbeiten) ist mir bereits verloren gegangen. Selbst wenn endlich die Möglichkeit freizügigerer Arbeitsverträge geschaffen würde (freie Wahl der Tages- oder Jahresarbeitszeit bei entsprechender Bezahlung), wofür ich mich bei jeder Gelegenheit einsetze, so bleibt doch die Verantwortung für eine Gruppe von Mitmenschen etwas, von dem, ich mich nicht leichten Herzens losmachen kann.